

4. Стратегия голубого океана

Алые и голубые океаны: сравнение стратегий

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность – издержки»	Разрушение компромисса «Ценность – издержки»
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации И снижения издержек



У. Чан Ким и Р. Моборн

Шесть принципов стратегии голубого океана

Принципы разработки

- Реконструируйте границы рынка
- Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах
- Выйдите за границы существующего спроса
- Правильно определите стратегическую последовательность

Фактор риска для каждого принципа

- Поисковый риск
- Планировочный риск
- Риск масштаба
- Риск бизнес-моделей

Принципы воплощения

- Преодолейте основные организационные препятствия
- Встройте реализацию в стратегию

Фактор риска для каждого принципа

- Организационный риск
- Управленческий риск



Ги Лапуберте



Cirque

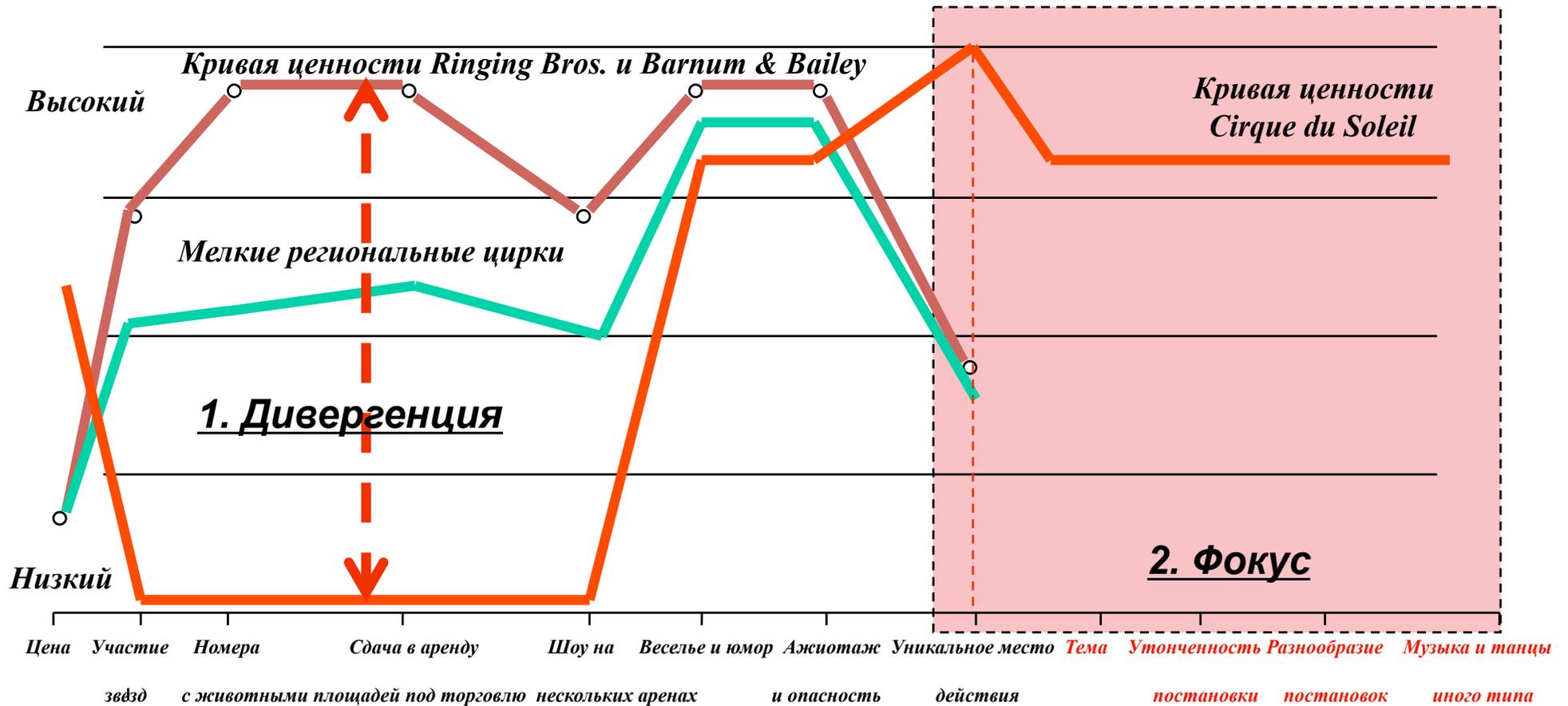
du



Soleil

Стратегическая канва Cirque du Soleil

3. **Девиз:** «Cirque du Soleil предлагает Вам незабываемый вечер, утонченное наслаждение и полет из обыденности в царство фантазии!»



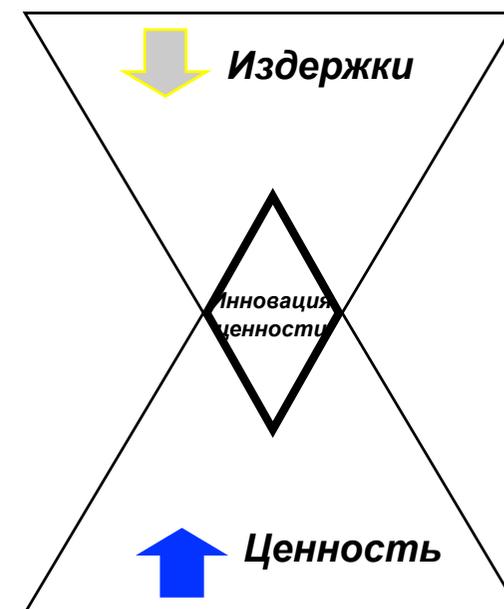
Модель четырех действий

	<i>Уменьшение затрат</i>	<i>Создание ценности</i>
<i>Частичное</i>	<i>Снизить</i>	<i>Повысить</i>
<i>Радикальное</i>	<i>Упразднить</i>	<i>Создать</i>

Стратегия начинается с правильного вопроса!

Роль руководства – задавать креативные вопросы! (У. Чан Ким)

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?
- Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся в этой отрасли следует создать?



От конкуренции на равных к созданию «голубого океана»

	Конкуренция на равных	Создание «голубого океана»
Отрасль	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на соперниках в той же отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривают альтернативные отрасли
Стратегическая группа	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли
Группа потребителей	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на лучшем обслуживании группы потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Переоценивают группы потребителей в данной отрасли
Спектр предлагаемых продуктов или услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматривают дополнительные продукты и услуги
Функционально-эмоциональная ориентация	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> • Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли
Время	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусируются на приспособляемости к внешним тенденциям по мере их возникновения 	<ul style="list-style-type: none"> • Участвуют в формировании внешних тенденций с течением времени



Три яруса неклиентов

Анализ неклиентов компанией Nintendo при создании Wii (Ноябрь 2006) - гольф

1) Случайно (иногда) выбирающие игры
2) Подростки, выбирающие спорт и «живые эмоции»

3) Родители, бабушки и дедушки
-радикулит
-трудно освоить
-все равно не выиграть!

Консоль \$249
Xbox и SonyPS – \$299-599
16% подростков
80% взрослых
18% дедушек

Ваш рынок (первый ярус)

Второй ярус

Третий ярус

«Будущие» неклиенты, находящиеся на границе рынка, готовые покинуть Ваш Рынок

«Отказники» неклиенты, сознательно выбравшие не Ваш рынок

«Неизученные» неклиенты, находящиеся на далеких от Вас рынках

•Сэндвичи **Pret A Manger** и ланчи в ресторанах

•**JCDecaux** и концепция уличной рекламы под названием «уличная мебель» (с 1995 по 2000 рост 60%, в то время как рост расходов на остальную наружную рекламу 20%)

•Программа **Joint Strike Fighter** – единый боевой самолет для ВВС, ВМС и морской пехоты США

Стратегия голубого океана: последовательность

Полезность для покупателя

Содержится ли в вашей бизнес-идее исключительная полезность для покупателя?

Да

Нет, обдумать еще раз!

Маркетинговая стратегия

Цена (Стратегическая)

Достаточно ли доступна предлагаемая Вами цена для основной массы покупателей?

Да

Нет, обдумать еще раз!

Экономическая модель

Издержки

Можете ли Вы добиться целевых издержек, чтобы получать прибыль при установленной стратегической цене?

Да

Нет, обдумать еще раз!

Операционная стратегия

Создание необходимой операционной системы

Можете ли Вы создать систему адекватных бизнес-процессов с учетом аутсорсинга и альянсов?

Внедрение

Какие препятствия мешают внедрению в процессе актуализации Ваших бизнес-идей? Устраняете ли вы их заранее?

Да

Нет, обдумать еще раз!

Внедрение стратегии на всех уровнях организационного проектирования с учетом факторов несоразмерного влияния + уменьшение сопротивления

Коммерчески жизнеспособная идея «голубого океана»

Модель прибыли стратегии «голубого океана»



Барьеры для имитации стратегий «голубого океана»

- Инновация ценности бессмысленна с точки зрения традиционной логики конкуренции (а часто и традиций стратегического мышления компании)
- Стратегия голубого океана вступает в конфликт с имиджем бренда других компаний
- Естественная монополия: рынок часто не может вместить другого игрока
- Патенты или юридические барьеры
- Высокие объемы продаж ведут к быстрому появлению преимущества в издержках компании – инноватора ценности, что мешает подражателям прийти на рынок
- Сетевые экстерналии обескураживают подражателей
- Имитация зачастую требует значительных политических, операционных и культурных перемен
- Компании, создающие инновацию ценности, обеспечивают шумную известность своему бренду и их лояльные покупатели имеют тенденцию отвергать предложения подражателей